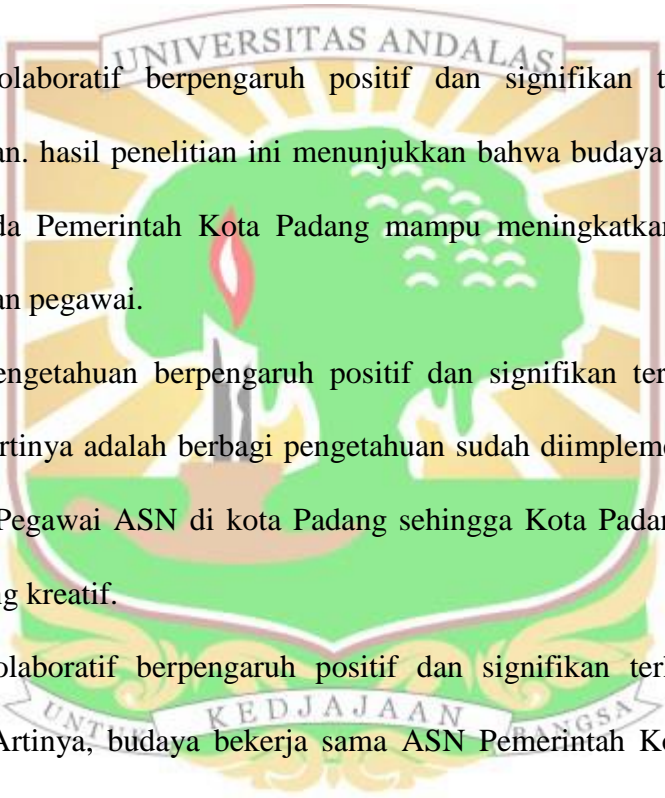


## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 
1. Budaya kolaboratif berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kolaboratif yang berada pada Pemerintah Kota Padang mampu meningkatkan proses berbagi pengetahuan pegawai.
  2. Berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreatifitas pegawai, artinya adalah berbagi pengetahuan sudah diimplementasikan dengan baik oleh Pegawai ASN di kota Padang sehingga Kota Padang bisa membuat ide-ide yang kreatif.
  3. Budaya kolaboratif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreatifitas pegawai. Artinya, budaya bekerja sama ASN Pemerintah Kota Padang lebih dominan dari pada bekerja secara individu untuk menghasilkan ide-ide yang kreatif.
  4. Berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara budaya kolaboratif terhadap kreatifitas pegawai, artinya adalah budaya kolaborasi dapat memprediksi berbagi pengetahuan dan berbagi pengetahuan memprediksi kreativitas

pegawai, maka berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara budaya kolaborasi terhadap kreatifitas pegawai.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memiliki implikasi dalam bidang sumber daya manusia khususnya dalam menilai pengaruh budaya kolaboratif terhadap kreatifitas karyawan dengan menggunakan berbagi pengetahuan sebagai mediasi baik dari pengaruh langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi mengenai deskripsi variabel kreatifitas pegawai, indikator nomor lima yaitu Saya selalu menyelidiki dan mengamankan dana yang dibutuhkan untuk menerapkan ide-ide baru memiliki nilai rata- rata terendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa ASN pemerintah Kota Padang dalam menerapkan ide-ide baru membutuhkan dana yang besar, maka hal itu harus diatasi dengan cara:

1. Brainstorming merupakan cara yang murah yang bisa dilakukan oleh Pemerintah Kota Padang untuk mengumpulkan ide atau pendapat dari para pegawai. Langkah ini akan memancing kreativitas pegawai untuk mencurahkan berbagai ide kreatif mereka.
2. Memanfaatkan beragam ide dari para pegawai juga merupakan cara meningkatkan kreativitas yang bisa lakukan oleh Pemerintah Kota Padang. Ketika PEMKO Padang sedang menjalani rapat, pastinya akan ada berbagai ide kreatif yang muncul dari para anggota rapat. Melalui beragam ide yang masuk, PEMKO Padang bisa memanfaatkan beragam ide yang pastinya ide tersebut

bisa berdampak pada kemajuan organisasi, Beragam ide tersebut juga bertujuan untuk mendapatkan perspektif baru.

3. Pelatihan merupakan salah satu pendukung dari tahapan brainstorming.

Pelatihan yang diberikan bisa memasukkan unsur permainan dan juga pemberian motivasi. Cara ini sangat penting untuk membantu meningkatkan rasa percaya diri dari setiap pegawai. Selain itu, cara ini juga sangat efektif untuk melatih pegawai ketika bekerja dalam teamwork. Selanjutnya melalui pelatihan dan berbagai kegiatan yang ada di dalamnya sangat diharapkan mampu menghilangkan rasa takut ketika mereka akan menyampaikan ide kreatif mereka. Rasa takut dan ragu yang seringkali dimiliki oleh mereka bisa menjadi hambatan terbesar dalam memajukan suatu organisasi.

4. Memberikan dukungan kepada pegawai juga merupakan salah satu cara meningkatkan kreativitas. Dukungan yang diberikan bisa dimulai dari hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Ketika hubungan yang baik terjalin maka akan memberikan semangat dan rasa percaya diri kepada pegawai. Dengan begitu mereka akan lebih terbuka dalam mengungkapkan ide yang dimiliki.

5. Memberikan fasilitas yang diperlukan oleh karyawan juga sudah sepatutnya diberikan. Beberapa fasilitas tersebut bisa meliputi media yang berupa teknologi, aneka buku referensi dan inspirasi, atau mungkin berbagai media lainnya.

Sementara itu tabel distribusi frekuensi mengenai deskripsi variabel berbagi pengetahuan dapat dilihat pada pembahasan sebelumnya, dimana terdiri dari dua dimensi yaitu *knowledge donation* dan *knowledge collection*. Dari dua dimensi tersebut maka dimensi *knowledge collection* mempunyai nilai rata-rata terendah dimana hal ini dapat pula dilihat pada indikator nomor tujuh yaitu Rekan kerja di SKPD/Unit Kerja saya memberi tahu saya apa yang mereka ketahui, ketika saya bertanya kepada mereka tentang hal itu. Dengan demikian hal tersebut perlu di atasi karena berbagi pengetahuan menjadi variabel mediasi sebagian yang mana hubungan antara budaya kolaborasi dan kreatifitas pegawai bisa juga ditingkatkan melalui berbagi pengetahuan, maka untuk itu menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 tahun 2011 dapat diimplementasikan dengan cara:

#### 1. Pembentukan Kebiasaan

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mempersiapkan SDM dan membangun iklim yang kondusif adalah dengan membangun kebiasaan untuk berbagi data dan pengetahuan. Kebiasaan ini akan menuntut pula adanya kebiasaan menggunakan data yang akurat dan menyimpan data yang dimiliki dengan rapi. Syarat pokok dalam pembentukan kebiasaan ini adalah dengan penetapan posisi data sebagai milik organisasi, sebagaimana disebutkan di awal dokumen ini. Pada aktivitas ini mungkin akan masih ada benturan-benturan

kewenangan, benturan regulasi maupun pertanyaan soal akurasi data. Hal ini bisa diatasi dengan kesepakatan antar unit kerja yang terlibat.

## 2. Penyediaan Payung Regulasi

Tata kelola tidak akan efektif bilamana tidak memiliki payung regulasi yang cukup atau bahkan berbenturan dengan aturan formal yang ada. Rumusan tata kelola pengetahuan perlu diikuti dengan penetapan kerangka regulasi yang menunjang. Sebagai contoh, keberhasilan implementasi berbagi pengetahuan di salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkemuka di bidang telekomunikasi adalah adanya kebijakan/regulasi yang mengatur tata kelola pengetahuan selain adanya perencanaan strategis perusahaan yang mendukung strategi berbagi pengetahuan.

## 3. Pemanfaatan Teknologi

Dengan semakin besar volume data dan kompleksnya kebutuhan data, hampir mustahil untuk mengelola pengetahuan di dalam organisasi secara manual. Peran teknologi informasi akan sangat dominan dalam hal ini dan setidaknya akan mencakup kebutuhan-kebutuhan sebagai berikut:

### a. Perolehan dan pengolahan data

Antara lain sistem untuk merekam data elektronik, baik data terstruktur (dalam database) atau pun tidak terstruktur (dalam bentuk uraian teks, gambar, video, audio, dan sebagainya), sistem untuk mengolah data (termasuk menyusun indeks, katalog, dan sebagainya), dan pengklasifikasian pengetahuan



b. Penyebaran pengetahuan

1) Fasilitas untuk penyebaran informasi serta melakukan komunikasi dan kolaborasi, seperti teknologi portal Internet dan Intranet, forum diskusi elektronik, sistem katalog elektronik, serta sistem pencarian dan temu kembali (retrieval) informasi – baik sistem pencarian manual maupun sistem deteksi dini akan kebutuhan data dan informasi;

2) Sistem yang mengatur hak akses untuk menggunakan pengetahuan dan menjaga kerahasiaannya.

c. Evaluasi, pengembangan dan penyempurnaan pengetahuan

Pada tahap awal bisa berupa forum diskusi elektronik dan sistem katalog pengetahuan. Dalam jangka panjang, jika telah dilakukan integrasi terhadap sistem informasi yang digunakan dalam proses kerja dalam organisasi, fasilitas ini bisa berkembang untuk mendeteksi pemanfaatan pengetahuan yang ada dalam pengambilan keputusan di segenap lini organisasi.

Selanjutnya untuk meningkatkan berbagi pengetahuan pegawai juga dapat dilakukan beberapa implementasi yaitu dengan cara:

1. Menciptakan *leader* dan *knowledge champion* di organisasi

Memilih pemimpin baik di level manajemen maupun dalam level kelompok adalah hal yang penting dalam *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* bukan aktivitas satu kelompok saja, melainkan aktivitas organisasi dimana organisasi dapat mengambil keuntungan dari kegiatan *knowledge sharing* ini. Bisa

dikatakan bahwa peran pemimpin dalam *knowledge sharing* adalah penting. Pemimpin harus memiliki jika kepemimpinan yang kuat serta visi jauh kedepan demi mensukseskan *knowledge management*. Memilih champion pada tiap-tiap kelompok untuk mendukung *knowledge sharing*, karena kemampuan seorang *champion* yang bisa mengajak dan memberi contoh para anggotanya untuk melakukan berbagi pengetahuan. Seorang *champion* harus memiliki jaringan yang luas diseluruh organisasi, diterima disemua kelompok dan netral, suka membantu, proaktif dalam memberikan masukan, menghasilkan pengetahuan yang bisa digunakan oleh orang lain, sensitif terhadap lingkungan, dan mampu berkomunikasi secara efektif. Tanggung jawab seorang *knowledge champion* adalah *coaching*, yakni bahwa *champion* harus mampu menyebarkan *knowledge sharing* keseluruhan anggota tim, mengajarkan kisah sukses (*best practices*), mendelegasikan aktivitas *knowledge sharing* ke seluruh anggota.

## 2. Membangun budaya *sharing* dan *trust* antara manajemen dan pegawai

Untuk menjalankan *knowledge sharing* secara efektif adalah dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menghabiskan waktu bersama-sama agar terjadi *knowledge sharing*. Berdasarkan hasil studi kasus yang dilakukan di organisasi, untuk melakukan *knowledge sharing* diketahui bahwa salah satu rahasia sukses mereka adalah membangun kepercayaan di lingkungan kerja. Trust yang perlu diciptakan dalam mendukung *knowledge sharing* ada dua, yakni *benevolence-based-trust* dan *competence-based-trust*. Keduanya perlu dikembangkan dimana trust yang pertama adalah bagaimana

menciptakan kepercayaan bahwa individu yang satu tidak akan disakiti/dirugikan oleh individu yang lain dalam *knowledge sharing*, sedangkan trust kedua lebih pada menciptakan kepercayaan bagi para pegawai bahwa seseorang memiliki kemampuan yang cukup untuk dibagikan. Jadi jika banyak studi sebelumnya yang menyatakan bahwa intensitas pertemuan adalah kunci sukses dari *knowledge sharing*, maka jawaban yang benar adalah *trust*. Setelah mengenal bagaimana jenis *trust*, masalah yang muncul selanjutnya adalah bagaimana memfasilitasi *trust* antar karyawan. Berikut adalah hal-hal yang bisa dilakukan antara lain dengan (1) menciptakan pemahaman yang sama terkait cara kerja di organisasi tersebut, yakni dengan membangun pemahaman bersama terkait tujuan dan goal dari organisasi, menyamakan cara pandang untuk mengerjakan pekerjaan. (2) Menunjukkan perilaku yang membangun *trust*, disini peran pimpinan cukup besar dimana seorang pimpinan dapat menjadi model bagi para pegawai dalam membangun trust, misalnya dengan menjadi pendengar yang aktif dan mendorong penciptaan ide dan gagasan para pegawainya.

### 3. Menciptakan *office layout* yang mendukung *knowledge sharing*

Organisasi harus menyediakan ruangan untuk tertawa bersama (santai), ruangan untuk bekerja secara serius, ruangan dimana pegawai bisa berbicara, bisa membaca, ruangan untuk silent room, flex room untuk bekerja dengan tim, project room, sofa corner, tempat meeting informal, dan pekerjaan yang bisa dilakukan di rumah.



4. Langkah terakhir adalah memberikan motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Beberapa insentif yang bisa digunakan untuk memotivasi pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* antara lain peningkatan gaji, mendapatkan promosi, pengakuan bahwa telah melakukan kontribusi, meningkatkan reputasi pegawai di organisasi, dan pengembangan profesi.

Distribusi frekuensi mengenai deskripsi variabel budaya kolaboratif dapat dilihat pada pembahasan sebelumnya, dimana terdiri dari tiga dimensi yaitu *teamwork*, *trust*, dan *Empowerment*. Dari ketiga dimensi tersebut maka dimensi *Empowerment* mempunyai nilai rata-rata terendah. Pemberdayaan pada dasarnya membentuk pegawai yang produktif dan berkomitmen. Pemberdayaan berangkat dari keinginan untuk menggali seluruh potensi yang terdapat dalam diri seluruh pegawai untuk diarahkan dalam memajukan organisasi. Untuk menjadikan pegawai produktif, pegawai harus memiliki kompetensi memadai dan produktivitas pegawai sangat ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun di dalam organisasi. Tanpa lingkungan kerja berkualitas, pegawai dengan kompetensi tinggi tidak akan produktif. Oleh karena itu, pemberdayaan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjadikan pegawai produktif dan berkomitmen. Pemberdayaan pegawai hanya dapat diwujudkan melalui:

1. Pembangunan kompetensi pegawai dan penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kompetensi pegawai.
2. Pembangunan lingkungan kerja berkualitas.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya di masa yang akan datang lebih dikembangkan oleh peneliti selanjutnya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada faktor-faktor internal saja seperti budaya kolaboratif, berbagi pengetahuan, dan kreativitas pegawai.
2. Objek dan sampel penelitian yang diambil hanya terbatas yaitu pada agen perubahan saja di Pemerintah Kota Padang.
3. Penelitian ini hanya berdasarkan data dari kuesioner saja dan tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden dalam penelitian.

### 5.4 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh maka ditemukan beberapa saran bagi penelitian yang akan datang yaitu :

1. Penelitian ini hanya menganalisis aspek budaya kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan kreativitas pegawai. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk menambah variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kreativitas pegawai seperti perilaku pemimpin.
2. Ruang lingkup penelitian ini hanya dilakukan pada agen perubahan di Pemerintah Kota Padang sehingga hasil penelitian ini terbatas generalisasinya. Oleh karena itu penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah dan

memperluas objek penelitian serta menambah jumlah sampel penelitian yang digunakan agar hasil penelitian lebih akurat dan relevan.

3. Menambah metode pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan masing-masing responden agar memperoleh fakta mengenai kondisi di lapangan yang lebih akurat.

